ترنّح الموظّف بين الأطر المؤسسية والتنشئة الاجتماعية (مقاربة إبستمولوجية).

The employee wavers between institutional frameworks and socialization (an epistemological approach).

عبد السميع موفق.

الجامعة: جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج –

مخبر الانتماء: مخبر الثقافة الوطنية في الأدب الجزائري الحديث والمعاصر.

البريد الإلكتروني: abdessamiaa.mouffok@univ-bba.dz

معلومات المقال	الملخص (لا يتجاوز10أسطر
تاريخ الإرسال:2026./04./08 تاريخ القبول:..2026/06../09	يتناول هذا البحث الإشكالية الأبستمولوجيا المتعلقة بموقع الموظف بين منظومتين متداخلتين: الأطر المؤسسية الرسمية، والتنشئة الاجتماعية المكتسبة؛ لأن الموظّف يعيش حالة من التأرجح بين متطلبات البيئة التنظيمية التي تفرض معايير وقيم مؤسسية محددة، وبين الموروث الثقافي والاجتماعي الذي تشكّل عبر مراحل التنشئة التي مرّ بها في محيطه الاجتماعي، وتسعى هذه الدراسة لتحقيق التوازن بين هذين المجالين من منظور أكاديمي علمي، يقلّص فجوة التعارض بين القيم والمعايير الاجتماعية المكتسبة مع القواعد والإجراءات المؤسسية الصارمة، استكناه العلاقة الديالكتيكية بين هاتين القوتين، وتحليل تأثيرهما على سلوك الموظف وأدائه المهني، واقتراح بعض آليات التكيف والاندماج التي يعتمدها الموظف للتوفيق بين متطلبات الدور الوظيفي والهوية الاجتماعية، مع تسليط الضوء على التحديات الإبستمولوجية والمنهجية في دراسة هذه الظاهرة المعقدة.
الكلمات المفتاحية: التنشئة الاجتماعية، الأطر المؤسسية، الهوية المهنية، التوافق التنظيمي، الإبستمولوجيا.	
Article info	*Abstract : (not more than 10 Lines)*
Received Accepted	This research addresses the epistemological problem related to the employee's position between two overlapping systems: formal institutional frameworks and acquired socialization. This is because the employee lives in a state of flux between the requirements of the organizational environment, which imposes specific institutional standards and values, and the cultural and social heritage that was formed through the stages of socialization that he went through in his
Keyword Socialization, institutional frameworks, professional identity, organizational	

social environment. This study seeks to achieve a balance between these two fields from an academic and scientific perspective, reducing the gap of conflict between acquired social values and standards and strict institutional rules and procedures, exploring the dialectical relationship between these two forces, analyzing their impact on the employee's behavior and professional performance, and proposing some mechanisms of adaptation and integration that the employee adopts to reconcile the requirements of the job role and social identity, while highlighting the epistemological and methodological challenges in studying this complex phenomenon.

compatibility, epistemology.

مقدمة:

يُعدّ الموظّف العمومي (Public Employee) في المؤسسات الإدارية الحديثة فاعلاً اجتماعياً مزدوج الانتماء، يتأرجح بين منظومتين قيميتين متباينتين في كثير من الأحيان، الأولى تتمثّل في الأطر المؤسسية الرسمية (Institutional Frameworks) بما تحمله من ضوابط بيروقراطية ومعايير مهنية موضوعية، والثانية تتجسّد في موروثات التنشئة الاجتماعية (Socialization) التي تشكّلت عبر مراحل حياته المبكّرة ضمن البيئات الأسرية والثقافية والمجتمعية. إنّ هذا الترنّح الإبستمولوجي (Epistemological Oscillation) بين النسقين يطرح إشكالية معرفية عميقة تتعلّق بطبيعة السلوك الإداري وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات البيروقراطية، حيث يجد الموظّف نفسه في حالة من التوتّر المستمرّ بين الامتثال للقواعد المؤسسية المكتوبة والولاء للقيم الاجتماعية غير المدوّنة.

تنبثق إشكالية هذا البحث من السؤال المركزي الآتي: كيف تتفاعل الأطر المؤسسية الرسمية مع منظومات التنشئة الاجتماعية في تشكيل السلوك الإداري للموظّف العمومي في المؤسسات الحديثة؟ وتتفرّع عن هذا السؤال تساؤلات ثانوية منها: ما هي الآليات الإبستمولوجية التي تحكم عملية التوفيق بين المرجعيتين القيميتين؟ وإلى أيّ مدى تؤثّر

البنى الثقافية التقليدية على فاعلية المؤسسة الحديثة؟ وما هي الاستراتيجيات التي يعتمدها الموظّف للتكيّف مع هذا التناقض البنيوي؟

تنطلق فرضيات هذا البحث من افتراض مركزي مفاده أنّ الموظّف العمومي يعيش حالة من الانشطار القيمي (Value Schism) تجعله يتبنّى استراتيجيات توفيقية (Conciliatory Strategies)تتراوح بين الامتثال الظاهري للقواعد المؤسسية والالتزام الباطني بمنظومة القيم الاجتماعية، وأنّ هذا الترنّح يُنتج أشكالاً هجينة من السلوك الإداري تجمع بين العقلانية البيروقراطية والمنطق التقليدي. حيث أنّ قوّة تأثير التنشئة الاجتماعية تتناسب عكسياً مع درجة رسوخ الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) داخل المؤسسة، وأنّ المجتمعات التي تشهد تحوّلات حداثية سريعة تُظهر معدّلات أعلى من التوتّر القيمي لدى موظّفيها العموميين.

وهذا البحث يهدف إلى تحقيق جملة من الغايات المعرفية والعملية، أبرزها: تقديم تحليل إبستمولوجي عميق لطبيعة العلاقة الجدلية بين الأطر المؤسسية ومنظومات التنشئة الاجتماعية، وكشف الآليات النفسية والاجتماعية التي تحكم عملية التوفيق بينهما، وتشخيص التجلّيات السلوكية لهذا الترنّح في الممارسة الإدارية، وتقديم إطار مفاهيمي متكامل يُسهم في فهم ظاهرة الازدواجية القيمية (Value Duality) لدى الموظّف العمومي.

وذلك باعتماد منهجية مركّبة تجمع بين المقاربة الإبستمولوجية التحليلية التي تستقصي البنى المعرفية الكامنة وراء السلوك الإداري، والمنهج السوسيولوجي الذي يحلّل التأثيرات الاجتماعية والثقافية على الفاعل الإداري، إضافة إلى الاستفادة من المقاربات النفسية الاجتماعية (Psychosocial Approaches) في تفسير آليات التكيّف والصراع القيمي. كما استند البحث إلى مراجعة نقدية للأدبيات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي

(Organizational Sociology)وعلم النفس المؤسسي(Institutional Psychology) ، مع توظيف نماذج تحليلية متعدّدة المستويات لفهم التعقيد البنيوي للظاهرة المدروسة.

1- الإطار المفاهيمي والنظري: الموظّف بوصفه ذاتاً إبستمولوجية مزدوجة:

1/1- المؤسسة والتنشئة: جدلية البناء والتفكيك:

تُشكّل المؤسسة الإدارية الحديثة نسقاً رمزياً وعملياً معقّداً يسعى إلى إعادة تشكيل الذات الموظّفة (Employed Self) وفق معايير العقلانية الأداتية (Instrumental Rationality)التي أسّس لها ماكس فيبر (Max Weber) في نظريته حول البيروقراطية، حيث تُختزل الفردانية الإنسانية إلى وظيفة محدّدة ضمن تسلسل هرمي صارم. يرى فيبر أنّ البيروقراطية تمثّل أرقى أشكال التنظيم الاجتماعي العقلاني، معتمدة على قواعد مكتوبة وإجراءات موحّدة ومبدأ الاختصاص الوظيفي، وهو ما يهدف إلى تحييد العوامل الشخصية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار[1]. غير أنّ هذا الطموح المؤسسي يصطدم بواقع أنّ الموظّف ليس صفحة بيضاء، بل هو كائن محمّل بإرث ثقافي واجتماعي تشكّل عبر عقود من التنشئة داخل بيئات اجتماعية محدّدة.

التنشئة الاجتماعية، كما يعرّفها بيير بورديو(Pierre Bourdieu) ، هي عملية تخمّر (Internalization) للتصنيفات والتمثّلات الاجتماعية التي تُنتج ما أسماه بالهابيتوس (Habitus)، أي تلك الاستعدادات الدائمة والقابلة للنقل التي تُوجّه الممارسات والتصوّرات دون وعي تام من الفاعل نفسه[2].

[1] - ينظر، فيبر ماكس: الاقتصاد والمجتمع، ترجمة محمد التركي: هيئة البحرين للثقافة والآثار، المنامة، البحرين، ط1، سنة(2018م)، ص 142.

[2] - ينظر، بورديو بيير: الرمز والسلطة، تر: عبد السلام بن عبد العالي: دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط2، سنة(2013م)، ص89.

إنّ الهابيتوس بهذا المعنى يُمثّل بنية معرفية وسلوكية متجذّرة في اللاوعي الاجتماعي للفرد، تحدّد طرق إدراكه للعالم وأنماط تفاعله مع الآخرين. وعندما يدخل الفرد الحامل لهذا الهابيتوس إلى الفضاء المؤسسي، يجد نفسه أمام نسق بديل من القيم والمعايير قد يتعارض جذرياً مع ما اختمر في خلده خلال مساره الاجتماعي ما قبل الوظيفة، فيعيش حالة من التوتّر بين المنظومتين.

في السياق العربي تحديداً، تكتسب هذه الإشكالية أبعاداً خاصة نظراً لاستمرار حضور البنى التقليدية القبلية والعائلية ضمن النسيج الاجتماعي، رغم محاولات التحديث المؤسسي. يلاحظ علي الوردي في تحليله للشخصية العراقية أنّ المجتمع العربي يعيش ازدواجية قيمية عميقة بين القيم البدوية الموروثة وقيم الحضارة الحديثة، وهو ما ينعكس بوضوح على سلوك الموظّف العمومي الذي يجد نفسه ممزّقاً بين ولائه لعشيرته أو عائلته وبين التزامه بالقواعد المؤسسية المحايدة[3]. هذه الازدواجية لا تُعبّر عن نقص في الوعي أو انحراف أخلاقي بقدر ما تعكس تعقيد البنية الاجتماعية والثقافية التي يتحرّك ضمنها الفاعل الإداري.

تتجلّى جدلية البناء والتفكيك في كون المؤسسة تسعى إلى بناء ذات مهنية جديدة تتمحور حول قيم الحياد والموضوعية والكفاءة، بينما تعمل التنشئة الاجتماعية بشكل لا واعٍ على تفكيك هذا البناء من خلال استدعاء القيم التقليدية في اللحظات الحرجة. وقد أشار إيرفينغ غوفمان (Erving Goffman) إلى أنّ الأفراد في المؤسسات يمارسون نوعاً من إدارة الانطباع (Impression Management) حيث يقدّمون صورة معيّنة عن أنفسهم في المسرح الأمامي (Front Stage) بما يتوافق مع التوقّعات المؤسسية، بينما يحتفظون

[3] - ينظر، الوردي علي: دراسة في طبيعة المجتمع العراقي، دار الوراق للنشر، لندن، بريطانيا، ط7، سنة(2012م)، ص256.

بسلوكيات مختلفة في المسرح الخلفي (Back Stage) تعكس قيمهم الحقيقية[4]. هذا الانشطار بين الظاهر والباطن يكشف عن عمق الأزمة الإبستمولوجية التي يعيشها الموظّف.

1/2- نظريات الصراع القيمي والتو افق المعرفي:

تقدّم نظرية التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance Theory) التي طوّرها ليون فستينجر (Leon Festinger) إطاراً تفسيرياً مهمّاً لفهم الحالة النفسية للموظّف الذي يعيش تناقضاً بين قناعاته الشخصية المتجذّرة في تنشئته الاجتماعية ومتطلّبات دوره المؤسسي. حيث أنّ وفق هذه النظرية، فإنّ الفرد يشعر بتوتّر نفسي حاد عندما يحمل معتقدين متناقضين أو عندما يتصرّف بشكل يتعارض مع معتقداته، ما يدفعه إلى تبنّي استراتيجيات معرفية لتقليل هذا التنافر، إمّا بتغيير أحد المعتقدات أو بإضافة معتقدات جديدة تُبرّر التناقض في السياق الإداري[5]، قد يلجأ الموظّف إلى عقلنة سلوكياته غير المتوافقة مع القواعد المؤسسية من خلال إيجاد مبرّرات أخلاقية أو اجتماعية تجعل هذه السلوكيات مقبولة في نظره.

ومن جهة أخرى، تُسهم نظرية الدور الاجتماعي (Social Role Theory) في تسليط الضوء على كيفية تعدّد الأدوار التي يؤدّيها الفرد الواحد وما ينتج عن ذلك من صراعات محتملة. فالموظّف العمومي لا يحمل دوراً واحداً بل أدواراً متعدّدة ومتشابكة: فهو موظّف ملتزم بقواعد مؤسسته، وهو في الوقت نفسه عضو في عائلة يُتوقّع منه أن يكون مصدر

---

[4] - ينظر، غوفمان إيرفينغ: تقديم الذات في الحياة اليومية، ترجمة عبد الوهاب جعفر: المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2016م)، ص78.

[5] - ينظر، فستينجر ليون: نظرية التنافر المعرفي، ترجمة حسن عيسى: دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، ط1، سنة(2015م)، ص124.

دعم ومساندة، وهو منتمٍ إلى جماعة أو إثنية أو دينية تفرض عليه التزامات معيّنة[6] وعندما تتعارض متطلّبات هذه الأدوار المختلفة، يقع الفرد في حالة من صراع الأدوار (Role Conflict) الذي يُجبره على الاختيار أو المفاضلة أو اللجوء إلى حلول توفيقية قد لا ترضي أياً من المرجعيتين بشكل كامل.

يضيف روبرت ميرتون (Robert Merton) بُعداً آخر من خلال مفهوم الوظائف الكامنة والظاهرة(Latent and Manifest Functions) ، حيث يُبيّن أنّ المؤسسات لا تُنتج فقط النتائج المقصودة والمعلنة، بل تولّد أيضاً نتائج غير مقصودة وغير معلنة قد تتناقض مع أهدافها الرسمية (ميرتون، 2011، ص 167). في هذا الإطار، يمكن فهم كيف أنّ المؤسسة الإدارية، رغم سعيها الظاهر لترسيخ قيم الحياد والعقلانية، قد تُنتج كامناً بيئة تُشجّع على المحسوبية والولاءات الشخصية من خلال بنيتها الهرمية وآليات الترقية والمكافأة غير الشفّافة. هذا التناقض البنيوي بين الخطاب المؤسسي الرسمي والممارسات الفعلية يُعمّق من حالة الارتباك القيمي لدى الموظّف.

وقد قدّم تشارلز تايلر (Charles Taylor) مقاربة فلسفية لفهم الصراع القيمي من خلال مفهوم التعدّدية الأخلاقية(Moral Pluralism) ، حيث يرى أنّ المجتمعات الحديثة تتميّز بتعايش منظومات قيمية متعدّدة ومتنافسة، وأنّ الفرد يجد نفسه مُطالَباً بالتنقّل بينها دون أن تتوفّر له بالضرورة معايير واضحة للمفاضلة[7]. هذه التعدّدية القيمية ليست حالة عابرة بل سمة بنيوية للحداثة، ما يجعل حالة الترنّح التي يعيشها الموظّف ليست استثناءً فردياً بل ظاهرة عامة تعكس تعقيدات المرحلة التاريخية الراهنة.

---

[6] - ينظر، بيدويل تشارلز: علم الاجتماع التربوي، ترجمة محمد عبد الرحيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، سنة(م2014)، ص201.

[7] - ينظر، تايلر تشارلز: منابع الذات، تكوّن الهوية الحديثة، تر: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، سنة(2017م)، ص312.

2- التجلّيات السلوكية للترنّح القيمي في الممارسة الإدارية:

1/2- الازدواجية الإجرائية: بين القاعدة والاستثناء:

تتمظهر الازدواجية القيمية للموظّف العمومي بشكل واضح فيما يمكن تسميته بالازدواجية الإجرائية(Procedural Duality) ، حيث يتبنّى الموظّف خطاباً رسمياً يؤكّد فيه التزامه بالقواعد الإدارية والمعايير المهنية، بينما يمارس في الواقع استثناءات متكرّرة تستجيب لضغوط اجتماعية أو روابط شخصية. هذا السلوك المزدوج لا يُعبّر بالضرورة عن نفاق أو فساد أخلاقي، بل يعكس محاولة الموظّف للتوفيق بين التزامات متعارضة ضمن سياق اجتماعي ومؤسسي مُعقّد. وقد رصد محمد عابد الجابري(Mohamed Abed Al-Jabri) في تحليله للعقل العربي هذه الظاهرة، مشيراً إلى أنّ البنية العقلية التقليدية تميل إلى التوفيق بين المتناقضات بدلاً من حلّها جذرياً، ما يُنتج نمطاً من التفكير الذي يسمح بتعايش المبادئ المتضادة دون شعور حاد بالتناقض[8].

في الواقع العملي، تتجسّد هذه الازدواجية في ممارسات يومية متعدّدة، منها تطبيق القواعد بصرامة على بعض المراجعين بينما يُمنح آخرون معاملة تفضيلية بناءً على صلات القرابة أو العشيرة أو الانتماء الجهوي. دراسة ميدانية أجراها سمير نعيم أحمد على عيّنة من الموظّفين الحكوميين في مصر أظهرت أنّ 68% من المبحوثين يعترفون بأنّهم يواجهون ضغوطاً اجتماعية لتقديم خدمات تفضيلية لأقاربهم ومعارفهم، وأنّ 54% منهم يستجيبون

[8] - ينظر، الجابري محمد عابد: نقد العقل العربي: تكوين العقل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط9، سنة(2009م)، ص437.

لهذه الضغوط بدرجات متفاوتة رغم إدراكهم لمخالفة ذلك للقواعد الرسمية[9] هذه الأرقام تكشف عن عمق التوتّر الذي يعيشه الموظّف بين واجباته المهنية والتزاماته الاجتماعية.

تتعقّد الازدواجية الإجرائية بفعل غموض القواعد الإدارية نفسها في كثير من الأحيان، حيث تترك هوامش واسعة للتفسير والتأويل، ما يسمح للموظّف بتوظيف هذه المرونة لصالح اعتبارات خارج النص المؤسسي. كما أنّ ضعف آليات الرقابة والمحاسبة في بعض الأنظمة الإدارية يُشجّع على هذا النمط من السلوك، حيث يدرك الموظّف أنّ احتمال كشف مخالفاته ومساءلته عنها ضئيل نسبياً. وقد أشار هربرت سايمون (Herbert Simon) في نظريته حول العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) إلى أنّ صانع القرار لا يسعى إلى الحلّ الأمثل بل إلى الحلّ المُرضي الذي يوازن بين مختلف القيود والضغوط التي يواجهها، وهو ما ينطبق تماماً على الموظّف الذي يُحاول التوفيق بين متطلّبات متعارضة[10].

2/2- آليات التبرير والعقلنة الذاتية:

يلجأ الموظّف الذي يمارس سلوكيات تتعارض مع القواعد المؤسسية إلى مجموعة من آليات التبرير الذاتي (Self-Justification Mechanisms) التي تهدف إلى حماية صورته الذاتية وتخفيف الشعور بالذنب أو التنافر المعرفي. تُعدّ نظرية الحياد الأخلاقي (Moral Disengagement Theory) التي طوّرها ألبرت باندورا (Albert Bandura) إطاراً مفيداً لفهم هذه الآليات، حيث تُشير إلى أنّ الأفراد يستخدمون استراتيجيات معرفية متنوّعة لفصل سلوكهم عن معاييرهم الأخلاقية، منها: إعادة البناء الأخلاقي للفعل بحيث يبدو مقبولاً أو حتى فاضلاً، والمقارنة المُفيدة مع سلوكيات أسوأ، وإزاحة المسؤولية على الظروف أو

---

[9] - ينظر، نعيم سمير أحمد: الموظف الحكومي بين الواقع والطموح: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15 (العدد 3)، سنة(2016م)، ص189.

[10] - ينظر، سايمون هربرت: العقلانية المحدودة في العلوم الاجتماعية، تر: رشيد برهون، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط1، سنة(2013م)، ص234.

الآخرين، وتشويه العواقب بتقليل خطورتها، ونزع الصفة الإنسانية عن الضحايا أو تجريدهم من صفاتهم الأخلاقية[11].

في السياق الإداري العربي، تأخذ عمليات التبرير أشكالاً ثقافية محدّدة مرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة. فقد يُبرّر الموظّف تقديم خدمة تفضيلية لقريب له بأنّ هذا واجب أخلاقي نبيل يدخل في باب صلة الرحم التي تُعدّ قيمة دينية واجتماعية عليا، أو بأنّ رفض مساعدة الأقارب يُعرّضه للنبذ الاجتماعي وفقدان التضامن العائلي الذي يُشكّل شبكة الأمان الحقيقية في غياب نظام رعاية اجتماعية فعّال. كما قد يُبرّر الموظّف مخالفاته بالقول إنّ الجميع يفعل ذلك، وبالتالي فإنّ التزامه الصارم بالقواعد سيجعله استثناءً غريباً قد يُعرّضه للعزلة المهنية أو صعوبات في التعامل مع زملائه[12].

تتضمّن آليات التبرير أيضاً نقد المؤسسة نفسها وقواعدها باعتبارها غير عادلة أو غير واقعية أو مستوردة من سياقات ثقافية مختلفة لا تتلاءم مع خصوصيات المجتمع المحلّي. هذا النقد قد يحمل جوانب من الصحّة، لكنّه يُوظَّف أحياناً كغطاء أيديولوجي لتبرير سلوكيات انتهازية بحتة. وقد لاحظ نيكلاس لومان (Niklas Luhmann) في نظريته حول الأنظمة الاجتماعية أنّ الفجوة بين التوقّعات المعيارية (Normative Expectations) والسلوك الفعلي تُمثّل ظاهرة بنيوية في كلّ المجتمعات، لكنّ اتساع هذه الفجوة وتحوّلها إلى نمط سائد يُهدّد شرعية النظام المؤسسي برمّته[13].

---

[11] - ينظر، باندورا ألبرت: نظرية التعلم الاجتماعي، تر: عبد الرحمن سيد سليمان، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2014م)، ص156.

[12] - ينظر، بركات حليم: المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط6، سنة(2013م)، ص298.

[13] - ينظر، لومان نيكلاس: الأنظمة الاجتماعية، تر: ياسر الصاوي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2015م)، ص412.

تجدر الإشارة إلى أنّ عمليات التبرير ليست دائماً واعية أو مُتعمَّدة، بل قد تكون جزءاً من آليات دفاع نفسية لا شعورية تحمي الفرد من القلق الوجودي الناتج عن إدراك التناقض في سلوكه. وفي هذا السياق، يُصبح الترنّح بين المرجعيتين القيميتين ليس مجرّد مشكلة أخلاقية أو إدارية، بل حالة نفسية وثقافية عميقة تتطلّب تدخّلات شاملة على مستويات متعدّدة: الفردية والمؤسسية والثقافية العامة.

3- البنى الثقافية والمؤسسية: تشريح للمنظومات المتصارعة:

1/3- العقلانية البيروقراطية وحدودها في السياق العربي:

تقوم العقلانية البيروقراطية الحديثة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي صاغها ماكس فيبر في نموذجه المثالي للبيروقراطية، وأبرزها: التنظيم الهرمي الواضح، والاختصاص الوظيفي المحدّد بدقة، والفصل بين الشخص والمنصب، والحياد في المعاملة، واعتماد الجدارة والكفاءة معياراً للتوظيف والترقية، والاحتفاظ بسجلّات مكتوبة لكلّ الإجراءات والقرارات[14]. هذا النموذج يفترض وجود فاعلين عقلانيين يتصرّفون بناءً على حسابات موضوعية للمصلحة المؤسسية، متحرّرين من تأثير الانتماءات العائلية أو القبلية أو الدينية، لكنّ هذا الافتراض يصطدم بواقع مختلف في السياقات الثقافية التي لم تمرّ بالتحوّلات البنيوية نفسها التي عرفتها المجتمعات الغربية.

في السياق العربي، لاحظ عديد من الباحثين أنّ محاولات زرع النموذج البيروقراطي الغربي لم تُفضِ إلى النتائج المرجوّة، بل أنتجت أشكالاً هجينة تجمع بين الشكل البيروقراطي الحديث والمضمون التقليدي. يرى هشام شرابي أنّ المجتمعات العربية تعيش حالة من البطريركية المُستحدَثة (Neopatriarchy) التي تُمثّل تشويهاً للحداثة بدلاً من تجاوز حقيقي

[14] - ينظر، فيبر ماكس: الاقتصاد والمجتمع، تر: محمد التركي: هيئة البحرين للثقافة والآثار، المنامة، البحرين، ط1، سنة(2018م)، ص165.

للتقليد، حيث تتبنّى المؤسسات الحديثة أشكالاً ظاهرية من التنظيم العقلاني بينما تبقى البنى العميقة محكومة بمنطق القرابة[15]. هذه الحالة تُنتج بيروقراطية شكلية تفتقر إلى الروح الحقيقية للعقلانية المؤسسية، ما يجعلها غير قادرة على مقاومة تغلغل المنطق التقليدي في ثناياها.

تواجه العقلانية البيروقراطية في السياق العربي عوائق بنيوية متعدّدة المستويات، منها استمرار مركزية العائلة والعشيرة كوحدات اجتماعية أساسية توفّر الأمان والهوية والحماية، في ظلّ ضعف أو غياب مؤسسات الدولة الحديثة القادرة على توفير هذه الوظائف بكفاءة. في هذا السياق، يُصبح الولاء للعائلة أو العشيرة ليس خياراً أخلاقياً بل ضرورة وجودية، ما يجعل من الصعب على الموظّف أن يتجاهل مطالب أقاربه لصالح قواعد مؤسسية مجرّدة قد لا تضمن له الحماية أو الدعم في أوقات الأزمات[16]. كما أنّ غياب دولة الرعاية الاجتماعية الفعّالة يدفع الأفراد إلى الاعتماد على شبكات التضامن التقليدية، ما يُعزّز من أهمّية الحفاظ على هذه الشبكات حتى لو كان ذلك على حساب الالتزام بالمعايير المؤسسية الرسمية.

علاوة على ذلك، فإنّ النموذج البيروقراطي الفيبري يفترض وجود ثقافة قانونية راسخة تحترم القاعدة المجرّدة وتُعلي من شأن المساواة أمام القانون، وهو افتراض قد لا يكون متحقّقاً بالدرجة نفسها في كلّ السياقات. في بعض المجتمعات العربية، لا يزال القانون الوضعي يُنظَر إليه بشكّ باعتباره مستورداً من الخارج وغير متجذّر في الوعي الجمعي، بينما تحظى الأعراف والتقاليد المحلّية بمشروعية أعمق وأوسع. هذا التفاوت في

---

[15] - ينظر، شرابي هشام: النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط4، سنة(2012م)، ص87.

[16] - ينظر، النقيب خلدون: الدولة التسلطية في المشرق العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط3، سنة(2010م)، ص223.

مصادر الشرعية يخلق بيئة مُربكة للموظّف الذي يجد نفسه محاصراً بين شرعيتين متنافستين، الشرعية القانونية-العقلانية للمؤسسة والشرعية التقليدية للجماعة[17].

2/3- المنظومة القيمية التقليدية: الأسس الثقافية للولاء المزدوج:

تستند المنظومة القيمية التقليدية السائدة في كثير من المجتمعات العربية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتعارض جوهرياً مع المبادئ البيروقراطية الحديثة، وأبرزها: الأولوية المطلقة للجماعة على الفرد، والتضامن الميكانيكي القائم على التشابه والانتماء المشترك لا على التكامل الوظيفي، وقيمة الشرف الجماعي الذي يُحمّل كلّ فرد مسؤولية صيانة سمعة الجماعة، والامتنان والمبادلة في العلاقات الاجتماعية حيث تُبنى الروابط على تراكم الخدمات والديون المعنوية[18]. هذه المنظومة تُشكّل إطاراً مرجعياً شاملاً يحدّد كيف يُدرك الفرد ذاته وعلاقته بالآخرين، وما هي الأولويات التي ينبغي أن تحكم سلوكه في مختلف المواقف.

في قلب هذه المنظومة يقع مفهوم العصبية (Asabiyya) الذي حلّله ابن خلدون في مقدّمته الشهيرة، والذي يُشير إلى النزعة إلى التكتّل والتعاضد بين أفراد الجماعة الواحدة ضدّ الغرباء. رأى ابن خلدون أنّ العصبية هي القوّة الاجتماعية الأساسية التي تُمكّن الجماعات من البقاء والتوسّع، وأنّها تنبع من صلات النسب والقرابة التي تُوجِد شعوراً تلقائياً بالتماهي والاستعداد للتضحية[19]. وعلى الرغم من مرور قرون على تحليل ابن خلدون، فإنّ ديناميات العصبية لا تزال فاعلة بدرجات متفاوتة في كثير من البيئات

---

17 - ينظر، إبراهيم سعد الدين: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، مصر، ط2، سنة(2011م)، ص341.

18 - ينظر، بركات حليم: المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط6، سنة(2013م)، ص142.

19 - ينظر، ابن خلدون عبد الرحمن: مقدمة ابن خلدون، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط4، سنة(2008م)، ص102.

الاجتماعية والمؤسسية العربية، حيث يميل الأفراد إلى تشكيل تحالفات قائمة على أساس القرابة أو الانتماء الجهوي أو الطائفي داخل المؤسسات الحديثة نفسها.

تتجلّى المنظومة التقليدية أيضاً في مفهوم الوساطة والشفاعة (Mediation and Intercession) الذي يُعدّ آلية اجتماعية مشروعة لحلّ المشاكل وتيسير الأمور، بل قد يُنظَر إليه في بعض الأحيان كفضيلة تعكس قدرة الشخص على الوصول إلى أصحاب النفوذ وتفعيل شبكاته الاجتماعية لخدمة أقاربه ومعارفه. في هذا الإطار الثقافي، لا يُعتبر استخدام الموظّف لنفوذه الإداري لمساعدة قريب أو صديق فساداً بالضرورة، بل قد يُقيَّم إيجابياً كمظهر من مظاهر الكرم والوفاء والمروءة، وهي قيم محورية في الثقافة العربية التقليدية[20]. هذا التباين في التقييم الأخلاقي للسلوك نفسه بين المرجعية المؤسسية والمرجعية الثقافية يُشكّل مصدراً رئيسياً للترنّح القيمي.

إضافة إلى ذلك، تُعطي المنظومة التقليدية أهمّية كبرى لقيم الاحترام والخجل والوجاهة الاجتماعية، ما يجعل الموظّف حسّاساً جداً تجاه ردود فعل محيطه الاجتماعي على سلوكه. رفض مساعدة قريب أو إحراجه أمام الآخرين قد يُعتبر إهانة خطيرة تُهدّد العلاقات الأسرية وتُعرّض الموظّف للّوم والنبذ من قبل أفراد عائلته، ما يخلق ضغطاً نفسياً واجتماعياً هائلاً يدفعه إلى تجاوز القواعد الرسمية تفادياً لهذه العواقب. وقد أشار فهمي جدعان إلى أنّ نظام القيم العربي التقليدي يُركّز على البُعد الاجتماعي والعلائقي أكثر من التركيز على القواعد المجرّدة والمبادئ الكونية، ما يُفسّر الأولوية التي يُعطيها الأفراد للحفاظ

[20] - ينظر، إبراهيم سعد الدين: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، ص267.

على الانسجام داخل دوائرهم الاجتماعية الضيّقة حتى لو كان ذلك على حساب الالتزام بقواعد أوسع[21].

4- استراتيجيات التكيّف والتوازن (الموظّف كفاعل توفيقي):

1/4- التمييز السياقي وإدارة الانطباعات:

يعتمد الموظّف الذي يعيش توتّراً بين منظومتين قيميتين على استراتيجية أساسية تتمثّل في التمييز السياقي(Contextual Differentiation) ، أي قدرته على التنقّل بمرونة بين مختلف السياقات الاجتماعية والمؤسسية وتكييف سلوكه وفقاً لمتطلّبات كلّ سياق. في الفضاء المؤسسي الرسمي، خاصة في حضور المدراء أو أثناء الاجتماعات الرسمية، يتبنّى الموظّف خطاباً وسلوكاً يتماشى مع القيم البيروقراطية المُعلَنة، مُظهراً التزامه بالحياد والموضوعية والإجراءات المعيارية. لكن في السياقات غير الرسمية، سواء خارج المؤسسة أو في تعاملاته الخاصة مع المراجعين الذين تربطه بهم صلات شخصية، قد يتصرّف بشكل مختلف تماماً، مُفعّلاً منطق العلاقات الاجتماعية والالتزامات المتبادلة[22].

هذه الاستراتيجية تُذكّرنا بما وصفه إيرفينغ غوفمان بإدارة الانطباع Impression) (Managementفي تحليله للتفاعل الاجتماعي، حيث شبّه الحياة الاجتماعية بمسرح يؤدّي فيه الأفراد أدواراً مختلفة حسب الجمهور المُستهدَف والسياق الاجتماعي. في المسرح الأمامي، يحرص الفرد على تقديم صورة تتوافق مع التوقّعات الاجتماعية والمهنية، بينما في المسرح الخلفي يسترخي ويتصرّف بشكل أكثر عفوية ويكشف عن جوانب من شخصيته قد تتعارض

---

[21] - ينظر، جدعان فهمي: أسس التقدم عند مفكري الإسلام في العالم العربي الحديث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط2، سنة(2009م)، ص189.

[22] - ينظر، بورديو بيير: الرمز والسلطة، تر: عبد السلام بن عبد العالي، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط2، سنة(2013م)، ص156.

مع الصورة المُقدَّمة علناً[23]. الموظّف العمومي في هذا الإطار يُشبه الممثّل الذي يتقن التبديل بين الشخصيات حسب المشهد، وإن كان هذا التبديل ليس دائماً واعياً أو متعمّداً بل قد يكون جزءاً من آليات التكيّف اللاشعورية.

غير أنّ هذه الاستراتيجية لا تخلو من تكاليف نفسية واجتماعية، إذ يتطلّب الحفاظ على هذه الازدواجية جهداً مستمراً ويقظة دائمة لضبط الأداء وفق السياق، ما قد يُولّد إرهاقاً نفسياً وشعوراً بعدم الأصالة. كما أنّ احتمال كشف التناقض بين الخطاب والممارسة يُشكّل مصدر قلق دائم، إذ قد يُعرّض الموظّف لفقدان المصداقية أمام زملائه أو رؤسائه أو حتى أمام نفسه. وقد أشارت دراسة نفسية أجراها أرلي راسل هوكشيلد (Arlie Russell Hochschild) حول العمل العاطفي (Emotional Labor) إلى أنّ الفصل المستمرّ بين المشاعر الحقيقية والسلوك المطلوب مهنياً يمكن أن يؤدّي إلى ما أسمته الاغتراب الذاتي (Self-Alienation) حيث يفقد الفرد الإحساس بذاته الأصيلة[24].

2/4- البحث عن الشرعية المزدوجة: التوفيق الأيديولوجي:

يسعى بعض الموظّفين إلى تجاوز التناقض بين المنظومتين القيميتين من خلال البحث عن صيغ توفيقية تمنح سلوكهم شرعية مزدوجة، أي تجعله مقبولاً في إطار كلتا المرجعيتين أو على الأقل يُقلّل من حدّة التعارض بينهما. من الأمثلة على ذلك محاولة إعادة تأويل القواعد المؤسسية بما يسمح بمراعاة الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية، أو التأكيد على أنّ المساعدة المقدّمة لا تخالف القواعد طالما أنّ المستفيد يستحقّها فعلاً ويستوفي

---

[23] - ينظر، غوفمان إيرفينغ: تقديم الذات في الحياة اليومية، تر: عبد الوهاب جعفر، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2016م)، ص92.

[24] - ينظر، هوكشيلد أرلي راسل: القلب المُدار، تسويق المشاعر الإنسانية، تر: ليلى الموسوي، الشبكة العربية للأبحاث، بيروت، لبنان، ط1، سنة(2014م)، ص178.

الشروط الموضوعية، وإن كان قد حصل على أولوية في المعاملة بفضل وساطة أو معرفة شخصية[25].

في بعض الحالات، يستند الموظّف إلى خطاب ديني أو أخلاقي يُبرّر سلوكه، كالاستشهاد بمبادئ دينية تُشجّع على صلة الرحم أو مساعدة المحتاج أو التيسير على الناس. هذا الخطاب يسمح للموظّف بتقديم سلوكه كامتثال لأمر إلهي أو قيمة أخلاقية عليا تسمو على القواعد الإدارية الوضعية، ما يُضفي على فعله هالة من الشرعية الأخلاقية قد تُخفّف من وطأة الشعور بالذنب أو التناقض. لكنّ هذا الخطاب غالباً ما يكون انتقائياً ويُوظَّف بشكل براغماتي حسب الموقف، إذ نادراً ما يطبّق الموظّف المبادئ الدينية نفسها بصرامة عندما تتعارض مع مصلحته الشخصية أو تتطلّب تضحيات حقيقية[26].

كما يلجأ بعض الموظّفين إلى خطاب نقدي للبيروقراطية نفسها، مُشدّدين على جمودها وانفصالها عن الواقع الاجتماعي وعدم مراعاتها للظروف الخاصة بكلّ حالة .في هذا الإطار، يُقدَّم خرق القواعد ليس كانحراف بل كتصحيح ضروري لقصور النظام الإداري، وكإعادة للاعتبار للبُعد الإنساني الذي تُهمله البيروقراطية في سعيها المفرط للعقلنة والتقنين. هذا الخطاب يحمل بعض الصحّة في انتقاده لجوانب القصور البيروقراطي، لكنّه يُستخدَم أحياناً كذريعة لتبرير ممارسات تخدم مصالح ضيّقة أكثر ممّا تُعالج خللاً حقيقياً في النظام الإداري[27] (ميرتون، 2011، ص 203).

يُمكن القول إنّ الموظّف في بحثه عن الشرعية المزدوجة يُمارس نوعاً من الهندسة الأيديولوجية (Ideological Engineering) تهدف إلى بناء سردية متماسكة تُصالح بين

---

[25] - ينظر، الجابري محمد عابد: نقد العقل العربي، ص512.

[26] - ينظر، شرابي هشام: النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي، ص134.

[27]- ينظر، ميرتون روبرت: النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي، تر: محمود عودة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، سنة(2011م)، ص203.

الأضداد وتُخفّف من التوتّر المعرفي والأخلاقي الذي يعيشه. لكنّ هذه المصالحة تبقى في كثير من الأحيان سطحية وهشّة، إذ سرعان ما تنكشف هشاشتها أمام مواقف أكثر تعقيداً تُجبر الموظّف على الاختيار الواضح بين الولاءين المتنافسين.

الخاتمة:

يكشف هذا البحث عن العمق الإبستمولوجي لإشكالية ترنّح الموظّف العمومي بين الأطر المؤسسية الرسمية ومنظومات التنشئة الاجتماعية، مُبيّناً أنّ هذه الظاهرة ليست مجرّد انحراف فردي أو قصور أخلاقي، بل تعكس توتّراً بنيوياً عميقاً بين نماذج معرفية وقيمية مختلفة تتصارع على تشكيل السلوك الإداري. فالموظّف يجد نفسه فاعلاً مزدوج الانتماء، محاصراً بين منطقين متباينين: منطق العقلانية البيروقراطية الذي يُطالبه بالحياد والموضوعية والالتزام بالقواعد المجرّدة، ومنطق التضامن الاجتماعي الذي يُلزمه بالوفاء لشبكات القرابة والولاء لجماعاته الأولية.

توصّل البحث إلى مجموعة من النتائج الأساسية، أبرزها أنّ الترنّح القيمي ظاهرة بنيوية تتجاوز الحالات الفردية لتعكس تناقضات المرحلة الانتقالية التي تعيشها مجتمعات لم تستكمل بعد عمليات التحوّل الحداثي على المستويين الثقافي والمؤسسي. كما أظهر البحث أنّ الموظّف يعتمد استراتيجيات توفيقية متعدّدة للتعامل مع هذا التوتّر، منها التمييز السياقي وإدارة الانطباعات والتبرير الذاتي والبحث عن شرعية مزدوجة، لكنّ هذه الاستراتيجيات تحمل تكاليف نفسية واجتماعية ولا تُقدّم حلولاً جذرية للإشكالية. كذلك تبيّن أنّ محاولات زرع النموذج البيروقراطي الغربي في سياقات ثقافية مختلفة دون مراعاة الخصوصيات المحلّية أنتجت أشكالاً هجينة غير مستقرّة تجمع بين الشكل الحديث والمضمون التقليدي.

يُوصي البحث بضرورة إعادة التفكير في نماذج الإصلاح الإداري بما يتجاوز المقاربات التقنوقراطية الضيّقة التي تركّز على تحسين الإجراءات والهياكل دون الاهتمام بالبعد الثقافي والقيمي. فالإصلاح الحقيقي يتطلّب استراتيجية شاملة تعمل على عدّة مستويات متزامنة: تعزيز ثقافة المواطنة والمصلحة العامة من خلال التعليم والإعلام، وبناء أنظمة رعاية اجتماعية فعّالة تُقلّل من اعتماد الأفراد على شبكات التضامن التقليدية، وتطوير آليات رقابة ومحاسبة شفّافة وعادلة، وإشراك الموظّفين أنفسهم في عمليات الإصلاح لضمان تبنّيهم لها. كما يُوصى بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية الكمّية والكيفية لفهم أعمق لتجلّيات هذه الظاهرة في سياقات مؤسسية ومجتمعية مختلفة، وتطوير برامج تدريبية تُساعد الموظّفين على التعامل مع التوتّرات القيمية بشكل بنّاء وأخلاقي.

إنّ تجاوز حالة الترنّح القيمي يتطلّب رؤية طويلة المدى تعترف بتعقيد الظاهرة وتتجنّب الحلول المبسّطة أو القمعية البحتة، وتسعى بدلاً من ذلك إلى بناء توافق اجتماعي جديد يُصالح بين مقتضيات الحداثة المؤسسية وبين القيم الإنسانية الإيجابية الموروثة، في أفق بناء مؤسسات إدارية فعّالة ومشروعة في آن واحد.

قائمة المصادروالمراجع:

1 . ابن خلدون عبد الرحمن: مقدمة ابن خلدون، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط4، سنة(2008م).

2 . إبراهيم سعد الدين: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، مصر، ط2، سنة(2011م).

3 . باندورا ألبرت: نظرية التعلم الاجتماعي، تر: عبد الرحمن سيد سليمان، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2014م).

4 . بركات حليم: المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط6، سنة(2013م).

5 . بورديو بيير: الرمز والسلطة، تر: عبد السلام بن عبد العالي، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط2، سنة(2013م).

6 . بيدويل تشارلز: علم الاجتماع التربوي، تر: محمد عبد الرحيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، سنة(م2014).

7 . تايلر تشارلز: منابع الذات، تكوّن الهوية الحديثة، تر: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، سنة(2017م).

8 . الجابري محمد عابد: نقد العقل العربي، تكوين العقل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط9، سنة(2009م).

9 . جدعان فهمي: أسس التقدم عند مفكري الإسلام في العالم العربي الحديث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط2، سنة(2009م).

10 . سايمون هربرت: العقلانية المحدودة في العلوم الاجتماعية، تر: رشيد برهون، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب، ط1، سنة(2013م).

11 . شرابي هشام: النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط4، سنة(2012م).

12 . غوفمان إيرفينغ: تقديم الذات في الحياة اليومية، تر: عبد الوهاب جعفر، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2016م).

13 . فستينجر ليون: نظرية التنافر المعرفي، تر: حسن عيسى، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، ط1، سنة(2015م).

14 . فيبر ماكس: الاقتصاد والمجتمع، تر: محمد التركي: هيئة البحرين للثقافة والآثار، المنامة، البحرين، ط1، سنة(2018م).

15 . لومان نيكلاس: الأنظمة الاجتماعية، تر: ياسر الصاوي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، سنة(2015م).

16 . ميرتون روبرت: النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي، تر: محمود عودة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، سنة(2011م).

17 . نعيم سمير أحمد: الموظف الحكومي بين الواقع والطموح، دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات الاجتماعية، المجلد 15 (العدد 3)، سنة(2016م).

18 . النقيب خلدون: الدولة التسلطية في المشرق العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط3، سنة(2010م).

19 . هوكشيلد أرلي راسل: القلب المُدار، تسويق المشاعر الإنسانية، تر: ليلى الموسوي، الشبكة العربية للأبحاث، بيروت، لبنان، ط1، سنة(2014م).

20 . الوردي علي: دراسة في طبيعة المجتمع العراقي، دار الوراق للنشر، لندن، بريطانيا، ط7، سنة(2012م).